



Pengukuran Kinerja dengan Metoda Performance Prism dan Objectif Matrik

Ir. Didi Samanhudi, MMT
Jurusan Teknik Industri FTI-UPN “Veteran” Jawa Timur

Abstraksi

Pengukuran kinerja merupakan salah satu kegiatan rutin perusahaan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerjanya dalam suatu periode tertentu. Namun yang seringkali dijumpai, perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja pada aspek finansial saja, dimana selama perusahaan bisa menghasilkan profit, maka dianggap kinerja perusahaan sudah baik.

Perusahaan Azam Jaya dalam pengukuran kinerjanya masih berdasarkan pada peningkatan profit yang diperoleh berdasarkan kondisi penjualan dan banyaknya produk yang diproduksi. Oleh karena itu, perlu dirancang ulang suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek finansial dan non-finansial.

Metode yang digunakan dalam merancang ulang sistem pengukuran kinerja tersebut adalah Metode Performance Prism yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara lebih terintegrasi yaitu dengan melihat 5 sudut pandang suatu perusahaan yang meliputi stakeholder satisfaction, strategi, proses, kapabilitas, dan stakeholder contribution.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa stakeholder dari Perusahaan yang dapat diidentifikasi meliputi investor (pemilik), customer (konsumen), employee (tenaga kerja), supplier (pemasok), regulator (peraturan) dan communities (masyarakat) di sekitar lingkungan perusahaan. Dari setiap stakeholder tersebut kemudian diidentifikasi kepuasan serta kontribusinya masing-masing, yang nantinya akan dikembangkan untuk mengidentifikasi indikator-indikator kinerja yang disebut KPI (Key Performance Indicator). Adapun di dalam KPI tersebut akan mengandung strategi, proses, serta kemampuan perusahaan. KPI yang didapatkan adalah sebanyak 19 KPI yang terdiri dari 4 KPI investor (pemilik), 5 KPI customer (konsumen), 3 KPI employee (tenaga kerja), 3 KPI supplier (pemasok), 2 KPI regulator (peraturan), dan 2 KPI communities (masyarakat) di sekitar lingkungan perusahaan. Dan dari 19 KPI tersebut, setelah dilakukan pengukuran melalui proses Traffic Light System dan Scoring System diperoleh hasil bahwa 5 indikator kinerja targetnya sudah tercapai dan bahkan melebihi dari target yang telah ditentukan (warna hijau), 7 indikator kinerja pencapaiannya berada diantara range target yang ditentukan (warna kuning), serta 7 indikator kinerja yang pencapaiannya masih di bawah target yang ditentukan (warna merah) sehingga masih diperlukan banyak perbaikan-perbaikan. Adapun dari hasil Scoring System ini nilai dari Current Performance Indicator yang telah dicapai oleh Perusahaan adalah sebesar 5,63.

Kata Kunci : pengukuran kinerja, stakeholder, Key Performance Indicator (KPI)

PENDAHULUAN

Chris Adams dan Andy Neely melihat bahwa kesalahan besar yang ada pada pengukuran kinerja diawali dengan strategi yang tidak memperhatikan keinginan stakeholder (Adams & Neely, 2001). Hal ini menunjukkan walaupun Balance Scorecard berangkat dari strategi bisnis namun pertanyaan mengenai apa yang dibutuhkan stakeholder masih sering muncul dan hal ini menunjukkan pentingnya perhatian pada stakeholder. Hanya ada satu sistem pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (Stakeholder) secara keseluruhan meliputi investor, konsumen, tenaga kerja, suppliers, regulator dan masyarakat. Suatu frame-work sistem pengukuran strategis untuk mendukung keputusan tersebut adalah Performance Prism yang dikenalkan oleh Chris Adams dan Andy Neely pada tahun 2001.

Perusahaan Azam Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri sandal yang tidak hanya melayani permintaan dari lokal (dalam negeri) tetapi juga telah diekspor ke luar negeri, salah satunya yaitu Italia. Dimana dalam pengukuran kinerjanya,

perusahaan ini masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yaitu berdasarkan kondisi keuangan yang berdasarkan tingkat penjualan dan banyaknya produk yang diproduksi. Selain itu kinerja yang diukur berdasarkan perspektif internal, yaitu pihak perusahaan dan tenaga kerja tanpa melihat perspektif eksternal (customer) serta stakeholder yang lain yang juga berperan dalam pencapaian kinerja perusahaan.

Dari hasil studi awal dan literatur tersebut menunjukkan perlu adanya perubahan sistem pengukuran kinerja di perusahaan yang berdasarkan semua aspek perusahaan (stakeholder). Performance Prism adalah metode yang tepat untuk digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan metode pengukurannya meliputi aspek stakeholder yang berdasarkan stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution. Sehingga perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan dari stakeholder serta kontribusi apa yang diberikan untuk perusahaan yang dapat memberikan kemajuan dan continuous improvement kepada perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa metode pengukuran kinerja lain seperti Balanced Scorecard, banyak yang mengenyampingkan peran dari stakeholder seperti misalnya supplier dan tenaga kerja. Padahal keberadaan stakeholder cukup penting dalam proses bisnis perusahaan.

Performance Prism memiliki lima segi, kelima segi tersebut sisi atas dan bawah adalah stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategi, proses dan kapabilitas.

Hampir sama dengan Balanced Scorecard, Performance Prism juga melihat dari segi stakeholder. Namun Balanced Scorecard melihat pada dua bentuk stakeholder (investor dan konsumen) sedangkan Performance Prism lebih spesifik lagi yaitu pada tenaga kerja, supplier, investor, peraturan dan masyarakat sebagai stakeholder. Dengan Performance Prism perbedaan stakeholder tadi merupakan poin utama. Performance Prism memfasilitasi identifikasi dari isu kritis dimana tergantung pada realisasi strateginya dan bagaimana kemajuan dapat diukur. Ujian kedua adalah kegunaan dalam mencapai kesuksesan dengan mengaplikasikan pengukuran kinerja yang sesuai. Berikut ini akan kita jelaskan dari setiap sisi yang ada pada Performance Prism, meliputi :

1. Sisi Pertama : Stakeholder Satisfaction

Dalam perusahaan terdapat beberapa stakeholder yang mesti dipertimbangkan antara lain : investor, tenaga kerja, konsumen dan terkadang perantara bisnis, supplier, peraturan pemerintah dan masyarakat.

a. Investor

Tujuan utama dari sebuah perusahaan tentu adalah meningkatkan stakeholder value pada jangka pendek maupun jangka panjang. (Adams dan Neely, 2000) mengatakan bahwa apa yang diinginkan oleh investor dapat diidentifikasi dengan : 1. Higher Revenues, 2. Lower Cost, 3. Enhanced Innovation, 4. Market Dominance dan lain-lain

b. Konsumen

Konsumen dan perantara bisnis selalu membutuhkan dan menginginkan banyak hal yang sama seperti apa yang dia lakukan kepada perusahaan. Dengan membayar kepada konsumen, konsumen mempunyai hak untuk hal tersebut. Keinginan konsumen menurut Neely & Adams (2000) pada umumnya dapat diidentifikasi sebagai berikut : 1. Fast, 2. Right, 3. Cheap 4. Easy

c. Tenaga Kerja

Keinginan dan kebutuhan tenaga kerja merupakan hal potensial yang sulit pada kenyataannya. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk memberikan nilai lebih kepada investor dan konsumen. Dari studi yang dilakukan Adams & Neely (2000) dapat diidentifikasi bahwa keinginan dan kebutuhan tenaga kerja adalah : 1. Purpose, Care, 2. Skill, 3. Safety

d. Supplier

Pada masa ini, organisasi cenderung menggunakan lebih dari pada yang benar-benar menjadi kebutuhan dengan supplier dari produk dan pelayanannya. Hal ini harus menjadi pusat perhatian untuk pengurangan biaya pada perusahaan terutama perusahaan manufaktur dan sektor produksi.

e. Peraturan dan Masyarakat

Patuh pada masyarakat harusnya tidak menjadi pokok persoalan. Timbal balik dari hal ini bukanlah kesempatan untuk berkurangnya biaya. Selain itu hubungan dengan masyarakat sebagai pihak yang mendapatkan dampak lingkungan dari apa yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Sisi kedua : Strategi

Elemen kunci dari strategi pokok adalah :

- a. Memberikan perkembangan pada neraca keuangan perusahaan dengan pengurangan biaya dan mengejar kesempatan pencapaian pendapatan.
- b. Mengatur level dari anggaran biaya untuk mengimplementasikan rencana perusahaan.
- c. Menjamin bisnis yang dilakukan memberikan keuntungan dari perkembangan yang dicapai peningkatan pangsa pasar, kompetitif dan posisi pasar.
- d. Mempengaruhi pasar dengan merk, produk dan pelayanan yang ada.

Strategi Performance Prism mengatur dan memonitor tujuan perusahaan dengan memberikan data untuk memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk mengambil keputusan.

3. Sisi ketiga : Proses

Proses bisnis memainkan peranan penting secara fungsional. Proses bisnis sebagai mesin yang meningkatkan value mendukung perolehan pendapatan perusahaan karena didapat dari pemenuhan permintaan, usaha mereduksi biaya produksi dan fasilitas dengan mengoptimalkan usaha logistik.

Keputusan yang diambil oleh perusahaan juga dibutuhkan sesuai yang telah dilakukan pihak R&D (Research and Development). Secara normal yang dibutuhkan disini adalah mengukur level penelitian proses untuk mengembangkan produk.

4. Sisi keempat : Kapabilitas

Kapabilitas adalah campuran dari skill karyawan, training, teknologi dan infrastruktur fisik yang secara khusus memberikan nilai pada stakeholder. Kapabilitas merupakan fundamental dari kemampuan untuk bersaing pada dunia bisnis.

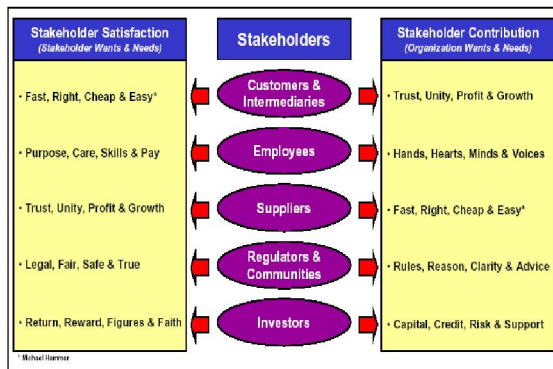
5. Sisi kelima : Stakeholder Contribution

Performance Prism tidak hanya berbicara mengenai yang dibutuhkan dan diinginkan oleh stakeholder, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh persoalan dari stakeholder. Perusahaan yang sukses menyatakan bahwa hampir tidak mungkin melakukan banyak komunikasi dengan pihak stakeholder (investor, konsumen, supplier, dan tenaga kerja).

Tahapan Performance Prism

1. Identifikasi & buat daftar stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution pada masing-masing stakeholder.
2. Bandingkan stakeholder contribution yang dimiliki dalam memenuhi satisfaction dari stakeholder-nya (benchmarking).
3. Tetapkan objective bisnis
4. Bandingkan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi objective.
5. Definisikan measure yang digunakan untuk mengukur pencapaian objective.
6. Cek apakah ada measure yang mengalami konflik, harus divalidasi lagi.
7. Spesifikasikan masing-masing measure.

Dari analisa terhadap stakeholder yang ada maka dapat diidentifikasi stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution untuk sebagian besar organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Keinginan dan Kebutuhan Stakeholder

Analytic Hierarchy Process (AHP)

Di dalam pemakaian model AHP, kita harus mengetahui bagaimana menyusun prioritas dan menetapkan konsistensi dalam persoalan pengambilan keputusan, yaitu :

1. Penyusunan Prioritas

Langkah pertama dalam menetapkan prioritas elemen–elemen dalam suatu persoalan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan, yaitu elemen–elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu criteria yang ditentukan. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan ini, mulailah pada puncak hierarki untuk memilih criteria C, atau sifat, yang digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama. Lalu, dari tingkat tepat dibawahnya, ambil elemen – elemen yang akan dibandingkan (A_1, A_2, A_3 , dan seterusnya).

Susun elemen – elemen ini pada sebuah matriks seperti table berikut :

Matriks Perbandingan

C	A_1	A_2	-	-	-	A_7
A_1	1					
A_2		1				
-						
-						
-						
A_7						1

Apabila ketiga syarat diatas sudah terpenuhi maka bisa dikatakan bahwa matriks A tersebut konsistensi 100% atau dapat juga dikatakan tingkat inkonsistensinya 0%. Apabila muncul angka atau skala 5 dalam sebuah matriks perbandingan maka itu tidak lain adalah 5/1. Dengan dasar tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

$$A \cdot x = Y \dots\dots\dots(1)$$

Dimana A merupakan matriks yang berisi koefisien–koefisien dari semua persamaan. X merupakan variabel yang hendak dicari besarnya dan Y merupakan konstanta–konstanta di sisi kanan setiap persamaan. Rumus (1) dapat juga dinyatakan sebagai berikut :

$$\sum_{i=1}^n a_{yi} x_i = y_i, i = 1 \dots\dots\dots n$$

$$\text{Karena, } a_{ij} \cdot (w_j/w_i) = 1, i, j = 1 \dots\dots\dots n$$

$$\text{maka } \sum_{j=1}^n a_{yj} \cdot w_j = n \cdot w_i \quad i = 1 \dots\dots\dots n$$

$$\text{yang adalah sama dengan : } A \cdot w = n \cdot w \dots\dots\dots(2)$$

Dalam teori matriks, rumus (2) menunjukkan bahwa w adalah eigen vector dari matriks A sedangkan n menunjukkan eigen valuenya.

Dengan eigenvalue maksimum, inkonsistensi yang biasa dihasilkan matriks perbandingan dapat diminimumkan. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah :

$$CI = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0) :

Tabel 1. Nilai Indeks Random (RI)

3	4	5	6	7	8	9	10
0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Rumus dari rasio konsistensi / inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut :

$$CR = CI/RI$$

Dimana : CR = Consistency Ratio (Rasio Konsistensi)

CI = Consistency Index (Indeks Konsistensi)

RI = Random Index (Indeks Random)

Tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10% ke bawah. (Permadi, 1992 : 17)

Objective Matrix (OMAX)

Struktur dasar dari OMAX dengan penjelasan fungsi–fungsi dan komponennya, dapat ditandai dengan huruf–huruf sebagai berikut :

A. Defining

1. KPI (kriteria produktivitas)

Pada bagian atas matriks terdapat kriteria produktivitas yang menyatakan definisi dari indikator suatu unit kerja. Kriteria produktivitas ini harus menyatakan kondisi atau kegiatan atau faktor–faktor yang mendukung produktivitas unit kerja yang diukur dan dapat dikontrol oleh unit kerja tersebut.

2. Pencapaian Aktual (Performance Actual)

Performance merupakan tempat diletakkannya unjuk kerja aktual. Data untuk perhitungan kriteria rasio ini diperoleh dari tiap bagian departemen yang akan diukur, seperti catatan produksi, akuntansi, personalia dan lainnya.

B. Quantifying

Badan matriks menunjukkan tingkat pencapaian untuk masing–masing kriteria produktivitas, yang diisi dengan sebelas tingkat pencapaian kinerja yang jangkauannya adalah dari level 0 sampai level 10.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Stakeholder Perusahaan

Langkah pertama untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode Performance Prism adalah mengidentifikasi terlebih dahulu stakeholder satisfaction dan Stakeholder contribution. Stakeholder merupakan pihak–pihak yang berkepentingan terhadap suatu organisasi perusahaan. Stakeholder yang ada pada perusahaan yaitu :

1. Pemegang Saham (Investor)

Investor atau pemegang saham adalah dikuasai oleh individu sebagai pemegang saham mayoritas

2. Pemasok (Supplier)

Supplier disini bertugas untuk mensuplai bahan baku yang terdiri dari 9 (Sembilan) perusahaan supplier.

3. Konsumen (Costumer)

Konsumen dari perusahaan hanya 1 (satu) perusahaan (eksport)

4. Tenaga kerja (Employee)

Tenaga kerja di perusahaan kurang lebih berjumlah 100 orang, yang terdiri dari tenaga kerja harian dan tenaga kerja borongan (kontrakan). Dengan jam kerja antara pukul 08.00 – 16.00 WIB dan hanya terdiri dari satu shift.



Identifikasi Stakeholder Satisfaction dan Stakeholder Contribution

Langkah berikutnya setelah melakukan identifikasi terhadap para stakeholder maka selanjutnya adalah mendefinisikan stakeholder satisfaction yaitu semua

kebutuhan maupun keinginan para

stakeholder terhadap perusahaan dan mendefinisikan stakeholder contribution yaitu semua kontribusi yang diharapkan dari stakeholder untuk memenuhi stakeholder satisfaction.

Untuk mengidentifikasi stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution dilakukan wawancara dengan pihak perusahaan yang benar-benar mengerti tentang keinginan/ kebutuhan serta kontribusi dari stakeholder kemudian menyebarkan kuesioner kepada pihak stakeholder, sehingga dapat diketahui keinginan dan kontribusi dari stakeholder sebagai berikut :

Identifikasi Key Performance Indicators (KPI)

Setelah objective pada masing-masing stakeholder satisfaction teridentifikasi, maka selanjutnya dicari indikator-indikator yang dapat mengukur tingkat pencapaian seluruh objective pada masing-masing stakeholder satisfaction. Dimana setiap KPI yang dimunculkan harus dapat mengukur pencapaian objectives perusahaan. Berikut ini akan diberikan tabel tentang KPI

(Key Performance indicators)

Data Pengukuran Kinerja

Data yang diperlukan untuk pengukuran kinerja adalah data input untuk masing-masing KPI (Key Performance Indicator) sesuai dengan formulasi. Kemudian disertakan juga target dan realisasi dari KPI tersebut. Data yang digunakan disini adalah data tahun 2006. Target yang ditentukan oleh pihak perusahaan berdasarkan nilai realistis yang dapat dicapai oleh perusahaan. Data untuk pencapaian kriteria tersebut didapat dari data internal perusahaan dan wawancara dengan investor serta karyawan tiap bagian yang bersangkutan. Data untuk pengukuran kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1. Key Performance Indicators (KPI)

STAKEHOLDER	SATISFACTION	OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATOR
Investor	Profit ke UD. Azam Jaya meningkat	Meningkatkan profit UD. Azam Jaya	1. Profit growth 2. Jumlah order 3. Jumlah nominal penjualan 4. Jumlah nominal biaya operasional yang dikeluarkan
	Market growth	Meningkatkan market growth	
	Biaya produksi yang rendah	Menekan biaya produksi	
Konsumen	Harga yang ditawarkan cukup bersaing	Meningkatkan jumlah konsumen	5. Jumlah konsumen tetap 6. Jumlah keluhan kesulitan dan ketidakjelasan kontrak pemesanan 7. Rasio ketidaktepatan waktu penyerahan order terhadap total order 8. Rasio ketidaktepatan spesifikasi pesanan terhadap total order 9. Rasio produk cacat terhadap total produksi
	Proses pemesanan produk cukup mudah	Mempermudah proses pemesanan	
	Delivery produk yang tepat waktu	Meningkatkan ketepatan pengiriman produk	
	Kualitas dan pelayanan yang diberikan semakin baik	Meningkatkan kualitas dan pelayanan	
Tenaga Kerja	Adanya penghargaan atas hasil kerja, berupa gaji / bonus	Meningkatkan motivasi kerja	10. Jumlah nominal untuk penghargaan kerja karyawan (bonus) 11. Jumlah nominal biaya kecelakaan kerja karyawan 12. Jumlah kejadian kecelakaan kerja
	Adanya jaminan kecelakaan karyawan	Meningkatkan jaminan kecelakaan karyawan	
	Adanya pelatihan / training	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	
	Adanya standar kesehatan dan keselamatan kerja	Meningkatkan keselamatan kerja karyawan	
Supplier	Kepercayaan terhadap supplier	Meningkatkan kepercayaan terhadap supplier	13. Frekuensi pembelian material kepada supplier 14. Jumlah nominal hutang pembelian material 15. Jumlah nominal biaya pembelian material
	Selalu menggunakan material supplier	Meningkatkan kerjasama dengan supplier	
	Hutang pembelian material berkurang	Mengurangi hutang pembelian material	
	Jumlah pesanan terhadap supplier bertambah	Meningkatkan volume pembelian material	
Peraturan	Adanya peraturan / regulasi yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan	Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan	16. Jumlah peraturan yang diterapkan perusahaan 17. Jumlah penerapan peraturan perusahaan
	Adanya pelaksanaan atas peraturan yang ada	Meningkatkan kualitas internal perusahaan	
Masyarakat	Mendukung kemajuan pendidikan	Meningkatkan kemajuan perusahaan melalui kerjasama pendidikan	18. Jumlah kerjasama yang dilakukan UD. Azam Jaya dengan institusi/ lembaga pendidikan 19. Jumlah tenaga kerja dari masyarakat sekitar
	Menjadi sumber tenaga kerja	Meningkatkan hubungan dengan masyarakat untuk menjadi pekerja	

Tabel 2. Data Kinerja Perusahaan

No. KPI	KPI (Key Performance Indicator)	Kondisi Awal (Level 3)	Kondisi Akhir (Performance)	Target (Level 10)	Kondisi Terburuk (Level 0)
KPI 1	Profit growth	0,44	0,48	0,51	0,27
KPI 2	Jumlah order	38.000	40.000	45.000	38.000
KPI 3	Jumlah nominal penjualan	570.000.000	665.000.000	700.000.000	532.000.000
KPI 4	Jumlah nominal biaya produksi yang dikeluarkan	380.000.000	375.500.000	365.000.000	383.000.000
KPI 5	Jumlah konsumen tetap	2	1	4	1
KPI 6	Jumlah keluhan kesulitan dan ketidakjelasan kontrak pemesanan	1	0	0	1
KPI 7	Rasio ketidaktepatan waktu penyerahan order terhadap total order	5,26	2,63	0	7,89
KPI 8	Rasio ketidaktepatan spesifikasi pesanan terhadap total order	2,63	0	0	2,63
KPI 9	Rasio produk cacat terhadap total produksi	0,07	0,09	0	0,10
KPI 10	Jumlah nominal untuk penghargaan kerja karyawan (bonus)	30.000.000	32.000.000	35.000.000	30.000.000
KPI 11	Jumlah nominal biaya kecelakaan kerja karyawan	700.000	300.000	0	1.000.000
KPI 12	Jumlah kejadian kecelakaan kerja	1	0	0	1
KPI 13	Frekuensi pembelian material kepada supplier	2	2	1	3
KPI 14	Jumlah nominal hutang pembelian material	1.000.000	0	0	1.000.000
KPI 15	Jumlah nominal biaya pembelian material	374.500.000	375.000.000	360.000.000	380.000.000
KPI 16	Jumlah peraturan yang diterapkan perusahaan	5	5	8	3
KPI 17	Jumlah penerapan peraturan perusahaan	3	3	5	2
KPI 18	Jumlah kerjasama UD. Azam Jaya dengan institusi/ lembaga pendidikan	0	0	2	0
KPI 19	Jumlah tenaga kerja dari masyarakat sekitar	60	65	75	40

(Sumber : Data Internal Perusahaan Tahun 2006)

Pengukuran Kinerja Dengan OMAX dan Traffic Light System

Pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep Performance Prism di perusahaan sandal Azam Jaya dilakukan berdasarkan KPI yang telah didapatkan sebelumnya, yang berupa pengukuran kinerja pada periode tertentu. Pengukuran kinerja dilakukan dengan metode Objective Matrix (OMAX), yang bertujuan untuk mengetahui level pencapaian KPI terhadap target yang telah ditentukan, nilai kinerja (value) masing-masing KPI, indikator pencapaian (current) perusahaan dan indeks produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Evaluasi dan Analisis

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode OMAX, dapat diketahui bahwa:

1. Indikator pencapaian (current) perusahaan sebesar 5.58, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telah cukup baik, karena terletak diantara level 4 – 7.
2. Index produktivitas perusahaan sebesar 0.86 hal ini berarti bahwa perusahaan telah mengalami peningkatan produktivitas sebesar 0.86 kali jika dibandingkan dengan periode sebelumnya.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap masing-masing KPI sebagai berikut :

- a. Indikator Kinerja Hijau, yaitu indikator kinerja yang berada pada level 8 – 10 tergolong pada penilaian performansi baik, yang realisasinya hampir mendekati atau bahkan dapat mencapai target yang telah ditetapkan, meliputi :

1. KPI 3 : Jumlah nominal penjualan
2. KPI 6 : Jumlah keluhan kesulitan dan ketidakjelasan kontrak pemesanan
3. KPI 8 : Rasio ketidaktepatan spesifikasi pesanan terhadap total order
4. KPI 12 : Jumlah kejadian kecelakaan kerja
5. KPI 14 : Jumlah nominal hutang pembelian material

Indikator-indikator kinerja di atas tidak memerlukan perbaikan, tetapi hal ini bukan berarti tidak memerlukan pengawasan secara kontinu. Dengan adanya pengawasan secara kontinu, akan memudahkan pihak perusahaan untuk mempertahankan kinerja indikator yang sudah baik tersebut dan bahkan meningkatkan pencapaian kinerja untuk masa mendatang.

- b. Indikator Kinerja Kuning, yaitu indikator kinerja yang berada pada level 4 – 7 tergolong pada penilaian performansi cukup, yang realisasinya belum mencapai target, meskipun nilainya sudah mendekati target yang telah ditetapkan, meliputi :

1. KPI 1 : Profit growth
2. KPI 2 : Jumlah order
3. KPI 4 : Jumlah nominal biaya produksi yang dikeluarkan
4. KPI 7 : Rasio ketidaktepatan waktu penyerahan order terhadap total order
5. KPI 10 : Jumlah nominal untuk penghargaan kerja karyawan (bonus)
6. KPI 11 : Jumlah nominal biaya kecelakaan kerja karyawan
7. KPI 19 : Jumlah tenaga kerja dari masyarakat sekitar

Indikator-indikator kinerja di atas belum memerlukan perbaikan, tetapi pihak perusahaan harus berhati-hati dengan adanya berbagai kemungkinan yang dapat menyebabkan penurunan kinerja tersebut.

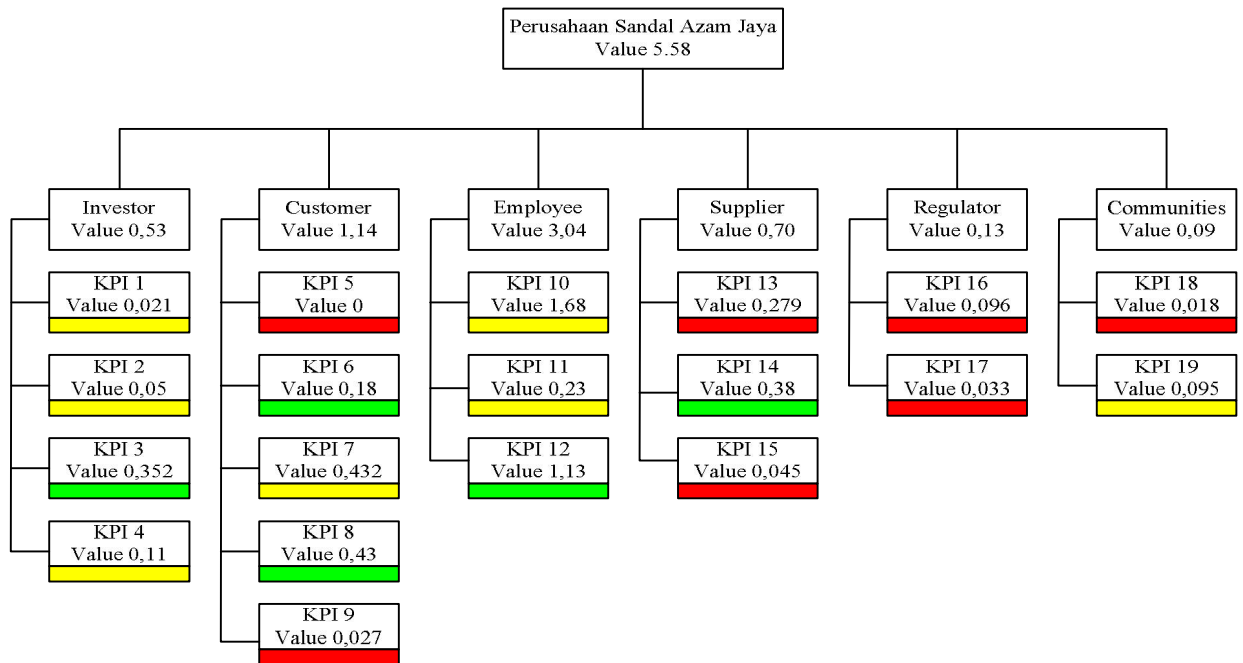
- c. Indikator Kinerja Merah, yaitu indikator kinerja yang berada pada level 0 – 3 tergolong pada penilaian performansi jelek, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, meliputi :

1. KPI 5 : Jumlah konsumen tetap
2. KPI 9 : Rasio produk cacat terhadap total produksi
3. KPI 13 : Frekuensi pembelian material kepada supplier
4. KPI 15 : Jumlah nominal biaya pembelian material
5. KPI 16 : Jumlah peraturan yang diterapkan perusahaan

6. KPI 17 : Jumlah penerapan peraturan perusahaan

7. KPI 18 : Jumlah kerjasama UD. Azam Jaya dengan institusi pendidikan

Indikator-indikator tersebut memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena jika hal ini dibiarkan terus menerus, maka akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan.



Scoring System dan Traffic Light System

Upaya Perbaikan

Berdasarkan hasil scoring dengan Objective Matrix dan Traffic Light System, maka indikator kinerja merah dapat diusahakan perbaikannya oleh perusahaan. Indikator kinerja merah perlu mendapatkan perhatian secara khusus dengan tidak mengesampingkan indikator kinerja kuning dan hijau. Diharapkan dengan komitmen dan usaha perusahaan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

No. KPI	KPI	Upaya Perbaikan
KPI 5	Jumlah konsumen tetap	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan market growth dengan mengoptimalkan promosi produk ke konsumen. Meningkatkan kualitas dan pelayanan kepada konsumen.
KPI 9	Rasio produk cacat terhadap total produksi	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan sistem pengecekan (Quality Control) terhadap bahan baku sebelum melakukan proses produksi. Melakukan sistem pengecekan (Quality Control) di setiap stasiun kerja sehingga dapat meminimalkan produk cacat.
KPI 13	Frekuensi pembelian material kepada supplier	<ul style="list-style-type: none"> Meminimalkan frekuensi pembelian material kepada supplier. Lebih cermat dalam menerapkan sistem perencanaan produksi dan persediaan bahan baku.
KPI 15	Jumlah nominal biaya pembelian material	<ul style="list-style-type: none"> Mencari supplier yang menawarkan harga bahan baku lebih murah. Melakukan perencanaan pembelian material sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan meningkatkan koordinasi antar bagian yang berhubungan dengan pembelian material.
KPI 16	Jumlah peraturan yang diterapkan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan komitmen pelaksanaan peraturan baru yang membawa manfaat bagi perusahaan.

KPI 17	Jumlah penerapan peraturan perusahaan	<ul style="list-style-type: none">• Lebih tegas dalam memberikan sanksi apabila karyawan tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.• Adanya sosialisasi dari pihak perusahaan mengenai pentingnya pelaksanaan peraturan bagi karyawan.
KPI 18	Jumlah kerjasama UD. Azam Jaya dengan institusi / lembaga pendidikan	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan kerjasama dengan institusi/ lembaga pendidikan untuk memajukan perusahaan, misalnya pelatihan/ training untuk meningkatkan motivasi kerja, pengenalan teknologi terbaru yang berhubungan dengan proses produksi, dan sebagainya.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan objectives yang diperoleh dari stakeholder satisfaction diperoleh 19 Key Performance Indicator (KPI). Masing-masing 4 KPI pada stakeholder Investor (Pemilik), 5 KPI pada stakeholder Customer (Konsumen), 3 KPI pada stakeholder Employee (Tenaga Kerja), 3 KPI pada stakeholder Supplier (Pemasok), 2 KPI pada stakeholder Regulator (Peraturan) serta 2 KPI pada stakeholder Communities (Masyarakat).
2. Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan metode Performance Prism diketahui Overall Performance perusahaan adalah sebesar 5.58 yang berarti secara keseluruhan pencapaian tingkat kinerja perusahaan belum mencapai target, karena masih banyak terdapat indikator kinerja yang berwarna kuning dan merah.
3. Usulan perbaikan yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan memperbaiki KPI–KPI yang berada pada indikator kinerja merah dengan objective,yaitu a.Meningkatkan jumlah konsumen, b.Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, c.Meningkatkan volume pesanan material, d.Meningkatkan kerjasama dengan supplier, e.Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan,f.Meningkatkan kemajuan perusahaan melalui kerjasama pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahriza, Elida. 2006. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Di PT. Nylex Indonesia Wringinanom – Gresik. Skripsi, Jurusan Teknik Industri. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Istijanto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Neely, A.D and Adams, C.A. (2000). Perspectives on Performances: The Performance Prism, Journal of Measuring Bussiness Performance at Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UnitedKingdom, 29 November 2006, URL:
- Neely, A.D and Adams, C.A. (2000). Performance Prism Can Boost M&A Success, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, United Kingdom.Journal of Measuring Bussiness Performance at Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UnitedKingdom, 29 November 2006, URL:
- Neely, A.D and Adams, C.A. (2000). Performances Measurement Frameworks – A Review, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, United Kingdom.Journal of Measuring Bussiness Performance at Centre for Business Performance, Cranfield School of Management,UnitedKingdom, 29 November 2006, URL: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/pm2000%20paper%20kennerly.pdf>.
- Permadi, Bambang. S. 1992. AHP. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi, Universitas Indonesia. Jakarta.